

# ASSESSORIA EM AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO

FRANCISCO JOSÉ B. ALBUQUERQUE \*

Situada na Região nordestina, se define por prestar serviços nas áreas gerencial e econômica às médias, pequenas e microempresas. Possui um quadro funcional com cerca de 60 funcionários, sendo 25 técnicos ligados às atividades-fins e o restante distribuído nas áreas de apoio burocrático-administrativo. É sediada na capital, com duas agências no interior, em vias de abrir uma terceira. Contando com aproximadamente 12 anos de existência, nos últimos anos, ao mudar de diretoria, voltou-se para uma política interna mais descentralizadora, instituindo de fato, mas não de direito, um comitê de assessoria à direção, constituído pelos coordenadores de programas, da diretoria e do seu *staff*.

## HISTÓRICO DO CASO

Ao longo de sua experiência, conduzia uma política de incentivo salarial a título de promoção horizontal estruturada em bases informais e com critérios não explícitos.

Em 1980, quando da realização da sua assembléia anual com o corpo funcional para avaliação global da organização, em resposta à insatisfação gerada pelo sistema de promoção até então desenvolvido, a diretoria assumiu o compromisso de elaborar a sua política de promoções a partir de instrumento formal de avaliação do desempenho (AD).

---

\* Prof.-Adjunto da UFPb.

Em novembro de 1981, por ocasião de uma visita a esta organização, fomos convidados a discutir, juntamente com um diretor, um elemento da assessoria (ASTEC) e aproximadamente 10 funcionários com cargo de chefia, a sua proposta de AD. Nesse momento, questionamos seus objetivos com relação a AD e, ao final de 3 horas de reunião, tentamos fazer-lhes ver que: a) não conseguiriam implantar esse sistema em janeiro de 1982, como era o propósito, e b) que esta vinculação AD x Promoção provavelmente não seria a resposta mais adequada às insatisfações anteriores, uma vez que continuaria dependente, embora de maneira mais sofisticada, dos julgamentos pessoais da diretoria e das chefias.

Em março de 1982 a equipe encarregada de estruturar o sistema de AD levou o comitê após ter-lhes sido distribuído algum material teórico para consulta — que, na prática, pouco consultado foi — uma primeira proposta de AD voltada para avaliar resultados. O comitê rejeitou esta proposta alegando o fato de que nesta organização não utilizava a Administração por Objetivos (APO) e que o método seria muito complexo de estruturar. Desejava-se um instrumento simples e voltado para a prática gerencial da organização. Por este período foi sugerido ao comitê a consulta a um especialista na área, o que foi rejeitado sob a alegação de que seria prematuro, uma vez que a organização ainda não dispunha de um instrumento ou material mais palpável para a orientação. Posteriormente, foi levado ao comitê um novo instrumento do tipo escala gráfica, com 5 níveis de julgamento, contendo variáveis como: Quantidade de trabalho executado; Cooperação; Bom senso; Inicialmente etc. A este instrumento, apesar de várias restrições, foi dado o sinal verde para sua estruturação. Foram então relacionados 22 fatores, classificados os cargos em 8 grupos, devendo cada grupo ser avaliado por 5 ou 6 fatores ponderados como os mais característicos daquele grupo.

Em junho, antes de implementar o instrumento elaborado, a ASTEC entrou em contato conosco para uma consultoria específica que realizou-se na semana de 9 a 13 de agosto de 1982.

A CONSULTORIA

A proposta inicial do Órgão para a consultoria era de 20 horas em nível de assessoria à ASTEC e, paralelamente, à noite, um curso sobre AD para todos os níveis de chefia e

substituídos, com 16 participantes, compostos pela diretoria, assessoria, coordenadores de programas, chefes de setores e encarregados de serviço. Um grupo bastante heterogêneo com relação a postos, escolaridade, e com resumida leitura sobre o assunto.

ETAPAS DA CONSULTORIA

No primeiro dia de trabalho, segunda-feira pela manhã, reunimo-nos com os 3 componentes da ASTEC, que tinham sob a sua responsabilidade a estruturação e implantação da AD. A princípio solicitamos-lhes um histórico da situação. Desde cedo estabeleceu-se um clima bastante descontraído e de confiança, o que possibilitou um número elevado de informações factuais e avaliativas, onde dava-se a interpretação do discurso e da prática. Segundo a ASTEC, havia diferenças entre os desejos que se expressavam no discurso e os que poderiam ser inferidos da prática. Convém esclarecer que estas informações fornecidas pela ASTEC não devem necessariamente ser tomadas como uma expressão de verdade, mas como a representação que a ASTEC tem da realidade e que, neste sentido, são dados relevantes. Nesse nível, obtivemos basicamente as seguintes informações:

	Discurso	Prática
Diretoria	Melhoria da qualidade do desempenho e um sistema mais justo de promoções	Dar resposta à insatisfação gerada pelo sistema anterior e poder manter uma posição de uma certa distância — “neutralidade” — frente às promoções.
Comitê	Idêntico ao da diretoria	Ter um instrumento que justificasse as decisões previamente tomadas.
Funcionários	Aumento salarial e feedback sobre o desempenho.	Aumento salarial e possuir dados para questionar as promoções.

Já nesta etapa foi explicitado pelo consultor que ele achava inadequada esta vinculação entre AD e a Promoção, por entender que: a) o salário não é fator motivacional de desempenho, e sim de sua manutenção; b) que todo funcionário provavelmente teria a expectativa de ser promovido, o que de fato não aconteceria, ficando os preteridos frustrados e com uma alta probabilidade de insatisfação, principalmente por a promoção estar ligada a critérios subjetivos (julgamento pessoal) e c) que há uma distinção do ponto de vista teórico necessária de ser feita, porque ela pode gerar sérias dificuldades nas práticas da organização. É a diferença entre a Avaliação do Desempenho e a Avaliação do Potencial do funcionário. A primeira refere-se à prática mesmo, ao que é para ser feito, ao explícito ao que se faz e ao que se quer que seja feito. A segunda refere-se mais às habilidades e aptidões que a pessoa tem para fazer. Elas são indicadores úteis, são necessárias de existir, mas não devem ser confundidas porque ao avaliar o desempenho, tem-se a indicação, por exemplo, de que há uma defasagem entre o que se espera e o que se tem, mas o porquê dessa diferença, esse instrumento, com frequência não indica. Esse dado pode ser fornecido pelo outro modelo, onde pode-se ter a indicação de que provavelmente aquele funcionário tem um potencial muito elevado, em contrapartida à pobreza do cargo. Daí o seu mau desempenho.

À tarde, o Diretor Executivo participou dos trabalhos, recebeu informações sobre o que havia sido tratado pela manhã, emitiu opiniões e, deu-se segmento a discussão sobre os aspectos anteriormente levantados pelo consultor. A nossa ênfase nesse primeiro momento foi de questionar os objetivos e a base teórica onde se assentava a AD.

À noite, em auditório com cadeiras fixas, tendo como recursos instrucionais quadro-branco e retroprojeter, deu-se início ao curso que tinha uma duração de 3 horas por noite. O conteúdo foi basicamente voltado para as teorias motivacionais do comportamento nas organizações (Maslow, Herzberg), sendo fomentada a participação dos ouvintes. Os últimos 45 minutos foram dedicados a relacionar a proposta do órgão a essa base teórica. Terminou de um modo muito interessante, com uma votação sobre a afirmativa vinda de um participante: "Só se deve promover através da AD", onde apenas o consultor pronunciou-se contra a premissa.

Durante todo o segundo dia de trabalho, juntamente com o Diretor Executivo e a ASTEC, debateu-se essa questão e, deu-se continuidade à análise dos objetivos da AD. Nesse dia,

à medida em que nos inteirávamos da situação, solicitávamos dados mais objetivos e mais específicos, assim foi-nos dada a conhecer a existência de um plano de descrição de cargos e, de um plano salarial que continha níveis de movimentação horizontal e vertical, com alguns critérios objetivos e outros subjetivos para a ascensão vertical nos cargos técnicos. Ao chegar às descrições de cargo com a prática, constatou-se alguma defasagem, já sentida antes, tanto que fazia parte das metas da ASTEC proceder a uma revisão desse material. No decorrer do dia fomos tendo a certeza de que esta equipe se dava conta das dificuldades que encontraria ao proceder a vinculação AD-Promoção e, que os dois programas eram necessários e até complementares mas não de maneira vinculada. Apareceram então duas questões: a) como proceder a promoção e, b) como elaborar um instrumento de AD que fosse simples, objetivo, e que se prestasse para indicar necessidades de treinamento como facilitador de *feedback*, troca de experiência e negociação de expectativas.

À noite, durante o curso, entrou-se em cheio sobre a questão da AD, seu objetivo, sua vinculação com a promoção e, claro que esta vinculação se dava basicamente por desconhecimento das pessoas sobre outros critérios que pudessem embasar o sistema de promoções. Nesse momento, aconteceu um fato que merece registro. Como as pessoas que trabalhavam mais tempo com o consultor detinham tanto o maior poder formal, quanto maiores informações sobre o assunto, tentaram aproveitar um momento de incerteza do grupo sobre a vinculação, para propor uma nova votação desta vez para desmembrar a AD da Promoção. O consultor entrevistou, ponderando que não era o caso de se votar e apoiou um membro do grupo que afirmou com outras palavras, mas com este sentido: "Eu já não tenho as certezas que tinha antes sobre a vinculação, mas também não tenho ainda certezas sobre a desvinculação." Nesse momento, achamos que ele estava expressando o que se passava no grupo e, como já estávamos próximos ao final do tempo, ficamos de na noite seguinte trazermos mais subsídios para discussão.

Na quarta-feira à tarde, durante os trabalhos com a equipe, tendo em vista que a partir da desvinculação, a AD teria como objetivo a identificação de necessidade de treinamento, facilitar a troca de informações e de expectativa entre funcionários e chefias, começou-se a perceber que a descrição dos cargos, sendo base para toda a administração dos recursos humanos, seria também um forte auxílio para a elaboração

dos instrumentos de AD. Isto porque, na descrição dos cargos, constam as tarefas que cabem a ser desempenhadas. Assim, através de uma simples lista de verificação com 4 níveis sobre a qualidade do desempenho, ter-se-ia um instrumento para a AD. Para isto, seria necessário refazer a descrição dos cargos, a partir de entrevistas com as equipes e com os funcionários. Este procedimento cumpriria as condições operacionais de simplicidade e de curto prazo para a elaboração do instrumento. Entretanto, salientamos a necessidade de uma posterior revisão e aprimoramento, frente aos objetivos da organização e as suas novas práticas, como de resto deve ser feito com todo instrumento.

Nesse momento, grande era a preocupação da equipe com o que iria acontecer à noite: "As pessoas entenderiam os porquês da desvinculação?". "Será que não havíamos perdido um momento adequado não procedendo a votação?".

Nesta tarde retornou de viagem o Diretor Administrativo que rapidamente engajou-se no processo e entendeu a proposta.

À noite, houve uma mudança de local, deixando-se o auditório pela sala da diretoria. Apesar de um pouco apertado para tanta gente, achamos que ali foram criadas condições para uma maior espontaneidade e participação. Logo ao iniciar-se o curso, o Diretor Executivo garantiu a todos que o mesmo desvinculado, um programa de promoção seria implantado até dez./82. Parece que essa garantia foi um divisor de águas. Agora as pessoas se sentiam mais à vontade, com menos barreira para aprofundar a questão. E, tanto foi assim, que antes do intervalo já havia um consenso sobre as vantagens em proceder a desvinculação. A questão da votação realmente não se colocava na noite anterior.

A segunda metade do encontro foi dedicada a analisar e informar sobre alguns métodos de AD, suas características, vantagens, desvantagens, objetivos a que seriam mais adequados, assim como alguns cuidados que devem ser tidos frente a vieses por parte dos avaliadores.

Durante a tarde de quinta-feira, foi trabalhada a questão do instrumento de AD, assim como discutiu-se a respeito do sistema de promoções, a necessidade de terem-se critérios externos e voltados para os objetivos organizacionais. Discutiu-se também a possibilidade e a necessidade de utilizar-se a descrição de cargos como elemento auxiliar na estruturação dos objetivos organizacionais, uma vez que poder-se-ia fomentar o levantamento das expectativas de cada ocupante de cada

setor da administração sobre a importância de cada tarefa, de cada cargo, para a consecução dos objetivos organizacionais. Vê-se aí, a riqueza de uma prática simples como a descrição dos cargos pode proporcionar, quando não é tomada de maneira burocrática, estática, mas sim dinâmica e inter-relacionada com o todo, com os objetivos da organização e considerando a participação do ocupante.

À noite da quinta-feira, logo ao início do curso, decidiu-se proceder a mais de uma discussão sobre a aplicação e o uso da AD na organização do que continuarmos a discorrer sobre métodos, que em todo manual é descrito. Destarte, foi mostrada a necessidade de a organização ter claros os seus objetivos e que a AD estava inserida em uma política de Desenvolvimento de Recursos que deveria ser clareada no órgão, abrangendo a seleção do pessoal, treinamento e salário, posto que estes segmentos estão intimamente relacionados e, por isso, devem ser planejados em uma mesma direção, levando-se em conta uns aos outros.

Também aí foi discutida a necessidade de um planejamento sobre como divulgar essas informações (decisões) para o restante do corpo funcional. A ASTEC foi encarregada de preparar uma circular onde, de maneira clara, pudesse iniciar a socialização dessas informações. Além disto, foram acertadas reuniões nos outros setores de trabalho, com as chefias e a ASTEC para discussão desses pontos, abrindo-se a possibilidade para que cada funcionário pudesse ter entrevistas adicionais com a ASTEC, individualmente e em grupo.

Ao final dos trabalhos, foi proposto por um membro do grupo que o curso deveria começar no dia seguinte, à tarde, prolongando-se pela noite, para podermos explorar mais o clima do trabalho e participação que havia se estabelecido, proposta que foi de imediato aceita por todos.

Durante a manhã de sexta-feira, junto a ASTEC, foram analisados alguns possíveis critérios externos, objetivos, para a promoção, além de se elaborar em conjunto a circular para a divulgação junto ao corpo funcional.

À tarde a discussão no grupo voltou-se para os aspectos da política interna de cada órgão, da necessidade de ter-se delineada essa política e da sua interação com os objetivos de cada segmento bem como frente aos objetivos da organização. Foi ponderada a inexistência destes objetivos e acertado que no momento se começaria a persegui-la por dois caminhos: a) através de uma das expectativas frente aos cargos; e b) através da coleta de informações sobre as políticas e demandas

das outras instituições que mantêm vínculo com o órgão: Governo Federal; Governo Estadual; Associações de empresários etc. Também, neste encontro, foi discutida mais acuradamente a proposta de AD a partir das descrições dos cargos e, como foi dito acima, a sua relação com o estabelecimento dos objetivos organizacionais.

No período noturno, discutiu-se sobre a promoção; foi enfatizada a necessidade de critérios externos, não sujeitos a dúvida interpretação e, foram até aventados alguns, ficando a decisão de qual ou quais para reunião posterior do comitê.

Ao final, procedeu-se a uma avaliação da semana, onde foi explicitado sobre a maior clareza e segurança que agora o grupo dispunha para proceder a essas sistemáticas.

## COMENTÁRIOS FINAIS

Pelo exposto, fica claro que nessa sistemática de assessoria, o consultor não tem à sua disposição um "pacote" de idéias ou de sugestões onde a organização deva encaixar; pelo contrário. Há, evidentemente, uma certa base teórica e de experiências anteriores, onde se assentam as discussões e questionamentos. É um tipo de consultoria mais centrada no cliente, em suas especificações e peculiaridades. Por outro lado, chama a atenção o fato que é muito comum, de à guiza de economia de tempo ou de dinheiro, deixar-se de lado o auxílio de uma pessoa externa à organização. Neste caso, a protelação do convite implicou em um maior custo a nível de horas perdidas e credibilidade na própria equipe.

Neste caso que relatamos, aconteceu algo que é muito generalizado nas organizações: a tentativa de aplicar um método, uma técnica, sem antes ter amadurecimento para o que se deseja. A pressa em mostrar resultados, a facilidade de já encontrar um instrumento mais ou menos estruturado gera freqüentemente distorções, ao se passar ao largo do período de dúvidas, questionamentos e incertezas que fundamentam o uso de qualquer instrumento.

Um outro ponto que temos observado acontecer com uma certa freqüência é o fato de que para os aspectos mais ligados à produção, à área, a finanças, até de Marketing, já se pensa, planeja, sistematizam-se erros e acertos, recorre-se a teorias e traçam-se políticas. Agora, no que diz respeito à administração de recursos humanos, todo mundo se acha entendido, não estuda nem sistematiza.

Uma consultoria com este procedimento metodológico é uma tentativa de superar a dicotomização freqüentemente feita entre a teoria e a experiência prática. Na verdade são dois tipos de saber. Um, a partir de estudos, reflexões, hipóteses e teorias; outro, no dia-a-dia, no fazendo e aprendendo. Cada um poderoso no que tem de mais essencial, mas como dizíamos antes, vistos freqüentemente como estanques, separados. O nosso procedimento tenta fazer uma ponte entre esses dois segmentos de um mesmo conjunto. A partir de um modelo teórico geral, centrando-se na participação da organização, no seu saber, abre-se um caminho para a síntese, que seria a teoria particular, específica daquela organização. Ou seja, cada organização deve ter um modelo próprio de como as pessoas devam se comportar frente aos seus objetivos, e de como estes se colocam para as pessoas. Achamos que o tipo de abordagem adotada facilita isto.